

**Résiliation du Fonds en fidéicomis et ré-affectation des fonds dans le cadre  
du projet d'investissement et de commercialisation agricoles (PICA)**

**Rapport relevant de l'IQC Prospective, commerce et investissement**

**N<sup>o</sup> de contrat d'IQC : PCE-I-800-98-00015-00**

**Numéro d'ordonnement : 801**

**Rapport réalisé par :**

**Chemonics GBTI Consortium**

**Chris Barltrop, *Chemonics International Inc.***

**Kenneth Peoples, *Prime International, Inc.***

**Décembre 1999**

---

## Compendium exécutif

---

L'équipe du projet de Chemonics GBTI, composée de Kenneth Peoples et de Chris Barltrop (ci-après nommée l'équipe) s'est rendue à Conakry du 26 août au 18 septembre 1999. Cette visite a été effectuée à la demande de l'USAID-Guinée et en coopération avec le gouvernement guinéen (GdG) afin de mettre en oeuvre les recommandations issues de l'évaluation du Fonds de garantie des prêts de commercialisation agricole (Agricultural Marketing Loan Guarantee Fund - AMLGF), exécutée du 27 juin au 11 juillet 1999.

Le Projet d'investissement et de commercialisation agricole (PICA) en Guinée constitue un projet de 20 millions de dollars, dont 12,5 millions de don de l'AID et 7,5 millions de dollars en monnaie locale, dont le but consiste à promouvoir et à amplifier l'efficacité des marchés agricoles guinéens. Le gouvernement guinéen (GdG) et les Etats-Unis ont signé un accord de financement du projet PICA le 13 août 1992.

Ce projet se compose de deux volets :

- ! **l'AMF (Agricultural Marketing Foundation - Fondation pour la commercialisation agricole)**, une organisation non gouvernementale, destinée à appuyer le secteur privé guinéen en vue d'amplifier la commercialisation agricole nationale et à l'exportation, assurer la prestation de services commerciaux et de formation pour le secteur agricole guinéen, et promouvoir la multiplication d'investissements dans les activités de production, de transformation et autres, agricoles.
  
- ! **l'AMLGF (Fonds de garantie des prêts en commercialisation agricole)**, le volet de financement du PICA, a été organisé pour fournir des ressources aux institutions financières en vue d'étoffer le crédit de court, moyen et long terme destiné aux activités agro-industrielles, développer une institution commerciale autonome et pérenne dans le secteur privé, renforcer la capacité de crédit des banques commerciales en faveur des agro-entreprises, et offrir une formation aux institutions, aux particuliers et aux banques commerciales prenant part au programme du Fonds de garantie des prêts.

Lors de l'évaluation initiale, l'équipe a procédé à un audit des résultats de l'AMGLF, étudié les différentes options et avancé des recommandations spécifiques et réalisables relatives à l'utilisation future du fonds pour appuyer les objectifs de développement du PICA. A l'issue d'entretiens tenus avec un grand nombre de fonctionnaires du GdG, de collaborateurs de l'USAID-Guinée, des institutions et des particuliers guinéens ayant pris part au PICA, à partir de documents pertinents et à la suite d'une analyse des résultats de l'AMLGF, il s'est avéré que l'AMLGF n'a pas rempli ses objectifs. En outre, l'équipe a relevé que les hypothèses initiales du projet, fondées sur l'assiette de clientèle, l'enthousiasme de banques et l'effet de l'AMF sur la performance des emprunteurs, se sont révélées irrecevables, et l'AMLGF n'est pas devenu une

activité indépendante, constante et viable. Les mesures recommandées englobent le démantèlement de l'AMLGF et la ré-affectation des fonds existants en faveur d'activités en cours de manière à rétribuer les réussites par rapport à des points de référence convenus d'avance.

## Objectifs

Lors de la création de l'AMLGF en 1992, l'USAID a débloqué 4,7 millions de dollars, en deux tranches. Plus de deux millions de dollars avaient déjà été engagé et déposés auprès de trois banques commerciales, à New York. A partir de novembre 1996, date à laquelle l'AMLGF est devenu opérationnel, jusqu'en mai 1997, six prêts ont été approuvés, pour un montant total de 512 millions de GNF. Sur ces six prêts, cinq sont en souffrance et les banques participants n'ont pas accordé d'autres prêts. Lorsque le premier ordre de prestation de GBTI a démarré, en juillet 1999, l'équipe s'est trouvée confrontée à des limites de temps importantes puisque les 2,6 millions de dollars restant devaient soit être débloqué ou retirés au préalable de la date d'achèvement de l'assistance au PICA, c'est-à-dire avant le 30 septembre 1999.

L'équipe a abordé trois objectifs principaux :

- ! résilier le fonds de garantie des prêts de commercialisation agricole et recouvrer les éléments d'actif aux fins de re-programmation
- ! ré-affecter les fonds du PICA de façon à appuyer dans l'ensemble les objectifs d'origine de la mission et produire des résultats mesurables et durables
- ! réduire au minimum la charge administrative existante de la mission de l'USAID-Guinée, tout en offrant une stratégie de sortie par le biais d'une interruption automatique du financement au cas où le nouveau mécanisme ne serait pas en mesure de remplir les normes exigées de performance financière

## Solution

Après avoir dirigé les négociations entre l'USAID-Guinée et le GdG afin de démanteler l'AMLGF, l'équipe s'est préparée à ré-orienter les fonds disponibles et à établir des protocoles et les contrôles nécessaires à l'organisation du décaissement ininterrompu des fonds engagés. L'équipe a élaboré une démarche en deux volets comportant 1) la formulation des modalités d'une distribution, gérée localement, des fonds de l'ex-AMLGF, par le biais d'une institution financière guinéenne, existante, et 2) la préservation des fonds par la mise en oeuvre d'un mécanisme de Fonds en fidéicommis/lettre de crédit.

L'équipe a choisi un mécanisme idéal à son sens, PRIDE/FINANCE, une institution financière locale, pour poursuivre le financement à l'appui des objectifs du PICA. PRIDE/FINANCE a démarré à titre de projet de l'USAID, géré par VITA. Après neuf ans d'existence,

PRIDE/FINANCE progresse vers sa formalisation et une exploitation sous forme d'institution financière indépendante, au service de marchés municipaux ruraux. L'équipe a procédé à réunions exhaustives avec la direction, les collaborateurs financiers et les conseillers de PRIDE/FINANCE afin de déterminer des prévisions pouvant, réalistement, mener à une viabilité de longue durée de cette institution.

Les paramètres ont été clairement définis par l'équipe, en coordination avec les responsables de la Mission et les principaux collaborateurs de la Banque centrale de la République de Guinée, afin de mesurer la performance de PRIDE/FINANCE et de contrôler les décaissements. On a ensuite déterminé les points de référence qui guideront PRIDE/FINANCE vers l'auto-suffisance. L'équipe a mis au point les structures de base du contrôle, mais tout au long de ce processus, les chiffres réels, eux, émanaient de la direction de PRIDE/FINANCE, pour pouvoir ainsi éviter le principal obstacle ayant entravé la viabilité de l'AMLGF : l'absence de prise en charge locale.

Parallèlement, l'équipe, en collaboration avec l'un des conseillers juridiques de l'USAID, a conçu un mécanisme de Fonds en fidéicommis, ayant recours à des lettres de crédit stand-by (LC) pour moyen de remboursement. L'équipe a sollicité plusieurs banques autochtones pour enfin retenir l'une d'entre elles, financièrement saine, compétente du point de vue technique et axée sur le service, à titre d'administrateur fiduciaire local.

L'équipe a donc formulé un mécanisme de décaissement, passant par des LC stand-by, par lesquelles des décaissements contrôlés seront automatiquement effectués. Pour avoir droit à chaque retrait supplémentaire de fonds, les modalités des LC stand-by exigent que PRIDE/FINANCE fasse la démonstration de son adhésion aux normes de performance prescrites.

Ensuite, les 2,6 millions de dollars restant et non affectés de l'obligation de l'AMLGF seront remis entre les mains d'une banque administrateur fiduciaire, aux États-Unis. Le capital déposé sur ce second Fonds en fidéicommis serviront à garantir l'émission de LC stand-by en faveur de banques autochtones qui consentiraient des prêts à PRIDE/FINANCE ou encore pour couvrir les obligations de PRIDE/FINANCE délivrées aux banques locales. Ainsi, les LC constitueront des garanties pour ces institutions financières locales couvrant les risques perçus de prêts accordés à un emprunteur (en l'absence des LC) non garanti, amélioré certes mais n'ayant pas encore fait ses preuves. Le financement supplémentaire apporté par ce deuxième Fonds en fidéicommis étoffera suffisamment le Fonds en fidéicommis local pour permettre à PRIDE/FINANCE d'atteindre un seuil et un volume de rentabilité, et ainsi sa viabilité.

## Résultats

La démarche mise au point par l'équipe fournira à l'USAID et au GdG un mécanisme durable et viable de financement du secteur agricole guinéen. En outre, cette démarche dote

PRIDE/FINANCE, institution locale, une carte routière en quelque sorte pour atteindre sa pérennité. Citons-en les avantages pour PRIDE/FINANCE :

- ! moindres coûts d'emprunt pendant la période couverte par la LC stand-by, réduisant ainsi le risque de crédit du prêteur pendant que PRIDE/FINANCE démontre des progrès effectifs vers sa viabilité.
  
- ! mise à disposition sûre de fonds prêtables adéquats pour atteindre le seuil de rentabilité de façon maîtrisée, assurant ainsi une évolution appropriée de la situation et des résultats financiers de PRIDE/FINANCE.
  
- ! atténuation des pressions exercées pour l'élaboration d'une capacité indépendante de dépôt, permettant ainsi d'éviter à PRIDE/FINANCE les coûts d'exploitation connexes et les risques de contrôle des institutions de dépôt public, tout en simplifiant la supervision de la banque centrale.
  
- ! accès aux marchés financiers locaux, en développement.

## Remerciements

L'équipe remercie l'USAID, le gouvernement guinéen, la direction et les collaborateurs de PRIDE/FINANCE de l'appui remarquable offert au cours de ce projet. L'USAID et l'équipe du groupement Chemonics GBTI ont collaboré afin d'élaborer la structure institutionnelle, opérationnelle et juridique des Fonds en fidéicommissaires, en vue d'appliquer le financement résiduel du PICA à l'appui des prêts aux micro-entreprises par le biais de PRIDE/FINANCE.

L'équipe a collaboré étroitement avec M. Mohamed Fofana et M. Ibrahima Camara de la mission de l'USAID-Guinée, Mme Natalie Freeman, conseiller juridique régional de l'USAID-Sénégal et Mme Anicca Jansen de l'USAID-OMD-Washington. Le directeur de la mission, M. Harry Birnholz et M. Henderson Patrick et M. Allen Fleming, collaborateurs de la mission, ont pris une part active aux débats centraux. M. Michael Kitay, conseil principal adjoint de l'USAID, a pris part aux entretiens avec la Riggs Bank et ses juristes, le cabinet Dickstein Shapiro Morin et Oshinsky, LLP. et a apporté son concours à l'évolution du processus pour atteindre un accord relatif au volet du Fonds en fidéicommissaires US Guinée.

---

## Table des matières

---

<b>Compendium exécutif.....</b>	<b>i</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>vii</b>
<b>Démarche .....</b>	<b>1</b>
Antécédents.....	1
Dissolution du fonds de garantie des prêts de commercialisation agricole.....	1
Ré-affectation des éléments d=actif du Fonds en fidéicommiss d=AMLGF .....	1
Appui aux résultats durables.....	2
Mise en place de conditions réalistes de financement.....	3
Objectifs .....	5
Solution.....	5
Phase I : 2,1 millions de dollars .....	7
Phase II : 2,6 millions de dollars.....	10
Mises en garde.....	11
<b>Activités du projet.....</b>	<b>11</b>
<b>Annexe A : avis juridique de maître Sow.....</b>	<b>19</b>
<b>Annexe B : aide-mémoire de résiliation du Fonds en fidéicommiss et de ré-affectation des fonds .....</b>	<b>20</b>
<b>Pièce jointe 1 : liste des personnes contactées .....</b>	<b>27</b>

---

## Acronymes et abréviations

---

AMF	Agricultural Marketing Foundation (fondation pour la commercialisation agricole)
AMIP	Agricultural Marketing Investment Project (projet d'investissement en commercialisation agricole)
AMLGF	Agricultural Marketing Loan Guarantee Fund (fonds de garantie des prêts de commercialisation agricole)
BCRG	Central Bank of the Republic of Guinea (Banque Centrale de la République de Guinée)
L/C	Letter of Credit (lettre de crédit)
FICA	Fondation pour l'Investissement et la Commercialisation Agricole
GNF	Guinean Francs (francs guinéens)
GOG	Government of Guinea (gouvernement guinéen)
MOAL	Ministry of Agriculture & Livestock (ministère de l'Agriculture et de l'Élevage)
MOPC	Ministry of Plan & Cooperation (ministère du Plan et de la Coopération)
MOF	Ministry of Finance (ministère des Finances)
PRIDE	Programme Intégré pour le Développement de l'Entreprise
PRIDE/ FINANCE	Non-bank financial institution established from the PRIDE program (Institution financière non bancaire créée à partir du programme PRIDE)
SGBG	Société Générale des Banques en Guinée
TA	Technical Assistance (assistance technique)
USAID	United States Agency for International Development (Agence des États-Unis pour le développement international)
VITA	Volunteers in Technical Assistance

## Démarche

---

## A. Antécédents

L'équipe du projet, Kenneth Peoples et Chris Barltrop (ci-après nommée **L'équipe**), s'est rendue à Conakry du 27 juin au 11 juillet 1999, à la demande de **USAID-Guinée** et en coopération avec le gouvernement guinéen (GdG). Les entretiens au cours de ce séjour se sont axés sur les répercussions pratiques du Fonds de garantie des prêts de commercialisation agricole (AMLGF) et sur les options permettant d'appliquer le plus efficacement le financement accordé par **USAID** afin d'atteindre les objectifs du Projet d'investissement en commercialisation agricole (PICA).

Plusieurs intérêts opposés ont été relevés pour l'avenir du Fonds en fidéicomis. L'équipe a tenu compte de ces divers intérêts dans l'élaboration de ses recommandations. **USAID-Guinée** a accepté ces dernières et a décidé des mesures suivantes :

### 1. Dissolution du fonds de garantie des prêts de commercialisation agricole :

La conception du volet d'AMLGF existant ne concordait pas avec la situation guinéenne et la période du projet, à la suite de deux reconductions, est sur le point de venir à expiration. A notre sens, la poursuite de l'AMLGF, sous sa forme constitutive actuelle, en dépit d'un re-centrage sur la réalisation des objectifs d'origine du projet, ne pourra produire des résultats utiles et ne constitue donc pas une option viable.

### 2. Ré-affectation des éléments d'actif du Fonds en fidéicomis AMLGF :

Il convient de demander aux banques dépositaires de céder les biens du Fonds en fidéicomis, déposés actuellement à New York, à la banque centrale de Guinée (BCRG) aux fins de conversion en monnaie locale, comme prévu à l'article 4 de l'accord, amendé, du Fonds en fidéicomis. Le produit de cette cession en francs guinéens (GNF) serait déposé sur des comptes restreints, ouverts par **USAID**, auprès de banques commerciales, afin de former un fond successeur. Sous réserve d'un accord entre **USAID** et PRIDE/FINANCE, ces fonds en GNF, tout ou partie, seraient affectés par **USAID** à PRIDE/FINANCE à titre de don pour appuyer les prêts aux micro-entreprises. Leur décaissement serait tributaire de l'observation, par PRIDE/FINANCE, des améliorations convenues de ses ratios de performance. Les lettres de crédit stand-by (LC), délivrées par les banques de dépôt guinéennes, constituerait un mécanisme idoine de transferts automatiques. Les modalités de ces LC stand-by exigeraient que PRIDE/FINANCE et ses auditeurs certifient le respect de ces conditions, à chaque retrait de fonds. Le solde éventuel de fonds à l'expiration de la LC stand-by serait automatiquement renvoyé sur le compte de **USAID**, pour être ré-affecté, sur accord mutuel de **USAID** et du GdG, conformément aux accords d'origine du projet. Les intérêts sur le solde des dépôts restreints seraient versés à PRIDE/FINANCE, à titre d'intérêts rémunérateurs et ce, jusqu'à l'expiration de la LC stand-by.

### 3. Appui à des résultats durables :

En outre de l'acheminement des biens du Fonds en fidéicommiss vers PRIDE/FINANCE, il convient d'appuyer l'entrée de PRIDE/FINANCE sur le marché interbancaire guinéen, grâce aux 2,6 millions de dollars supplémentaires, catalyses, engagés - certes - , mais non décaissés pour l'instant. Ces 2,6 millions de dollars supplémentaires seraient investis sur un compte fiduciaire, auprès d'une institution de dépôt aux Etats-Unis, et serviraient de garantie de l'émission de lettres de crédit stand-by (LC), délivrées en faveur de banques guinéennes prêteuses de PRIDE/FINANCE, ou pour couvrir les obligations de PRIDE/FINANCE délivrés aux banques guinéennes. Les montants disponibles augmenteraient au fil du temps, au fur et à mesure où PRIDE/FINANCE atteint des points de référence objectifs et rationnels, faisant la démonstration d'une croissance positive et rentable dans le sens d'un seuil de rentabilité. L'administrateur fiduciaire américain assurerait la délivrance d'une LC stand-by pour couvrir ces prêts, alors que PRIDE/FINANCE ferait la démonstration de ses résultats et des besoins relatifs aux fonds en question. Les intérêts produits sur les 2,6 millions de dollars permettraient de régler la commission de la LC et les honoraires de l'administrateur fiduciaire américain. Cet appui au financement local permettrait d'amplifier suffisamment la démarche préconisée dans la recommandation n° 2 pour garantir que PRIDE/FINANCE soit en mesure d'atteindre un seuil de rentabilité du volume de ses prêts, conformément à son plan commercial. L'augmentation du volume de fonds disponibles dans le cadre de la lettre de crédit standby serait automatiquement suspendue au cas où les cibles ne seraient pas atteintes, sans que l'on ait recours à la surveillance, ni à l'intervention de l'USAID.

Cette démarche apporterait à PRIDE/FINANCE les éléments suivants :

- ! moindres coûts d'emprunt pendant la période couverte par la LC standby, réduisant ainsi le risque de crédit du prêteur pendant que PRIDE/FINANCE démontre des progrès effectifs vers sa viabilité.
- ! mise à disposition sûre de fonds prêtables adéquats pour atteindre le seuil de rentabilité de façon maîtrisée, assurant ainsi une évolution appropriée de la situation et des résultats financiers de PRIDE/FINANCE.
- ! atténuation des pressions exercées pour l'élaboration d'une capacité indépendante de dépôt, permettant ainsi d'éviter à PRIDE/FINANCE les coûts d'exploitation connexes et les risques de contrôle des institutions de dépôt public, tout en simplifiant la supervision de la BCRG.
- ! accès aux marchés financiers guinéens, en développemnet.

La LC standby comporterait une date limite afin d'obliger PRIDE/FINANCE à solliciter un financement indépendant, au fil du temps. Lorsque PRIDE/FINANCE aura atteint son seuil de solvabilité, les banques seront alors motivées à financer PRIDE/FINANCE, sans avoir recours aux LC standby pour justifier un taux d'intérêt plus élevé.

La stabilité du financement exigerait que les retraits relevant de la LC standby se fondent sur une augmentation du risque de prêt si PRIDE/FINANCE n'est pas en mesure de se maintenir au niveau des indicateurs de performance financière convenus. Et il ne s'agira pas d'un non-renouvellement du financement bancaire en raison d'un resserrement des liquidités du marché. Les documents seront conformes à cet objectif.

La mise en oeuvre de cet appui supplémentaire se fera uniquement si PRIDE/FINANCE est en mesure de certifier son adhésion aux indicateurs de performance financière, afin de pouvoir prévoir bientôt un accès indépendant aux marchés financiers guinéens. En principe, aucun retrait ne serait nécessaire si PRIDE/FINANCE atteint un seuil de viabilité financière, auquel cas la LC standby viendra à expiration et les fonds de couverture seront débloqués. Au cas où il y aurait un retrait ultérieur à l'activation, les demandes de paiement de tous les prêts bancaires guinéens accordés à PRIDE/FINANCE seront honorées, mais aucun nouveau prêt ne sera couvert, la LC standby ne sera pas renouvelée, et le solde des fonds sera retourné au Trésor américain.

Il conviendrait de vérifier le niveau de financement supplémentaire au préalable de la mise en oeuvre finale de cette recommandation. Les prévisions financières simplifiées, préparées par l'équipe, à partir d'informations reçues de PRIDE/FINANCE, indiquent la nécessité d'un financement supplémentaire de quelque 1 million de dollars, c'est-à-dire sensiblement moins que les 2,6 millions de dollars disponibles. Au cas où la CGAP conviendrait d'assurer ce financement, l'appui supplémentaire de l'USAID ne serait donc pas nécessaire. Il conviendrait que le niveau maximum réel du financement convenu corresponde aux prévisions révisées, élaborées par PRIDE/FINANCE et examinées intégralement au nom de l'USAID, afin de s'assurer que PRIDE/FINANCE aura accès à un financement suffisant et de garantir que PRIDE/FINANCE sera en mesure d'atteindre son seuil de rentabilité. Il convient d'éviter un financement excessif. Il conviendrait de mettre à la disposition de PRIDE/FINANCE le montant convenu, dans son intégralité, à condition que PRIDE/FINANCE continue à remplir les indicateurs de performance prescrits, même après avoir atteint son seuil de rentabilité. Cette démarche offre à PRIDE/FINANCE la possibilité d'atteindre le niveau de rentabilité nécessaire pour accéder aux fonds du secteur financier guinéen.

#### **4. Mise en place de conditions réalistes de financement :**

PRIDE/FINANCE est relativement fragile et le restera sans doute. Sa réussite ultime exigera que le GdG lui assure un environnement positif et habilitant, comportant les éléments suivants :

1. Formalisation du cadre juridique et réglementaire de l'institution financière non bancaire. Il conviendrait que l'objectif consiste à s'assurer que le cadre juridique soit clair et que l'ingérence réglementaire se limite aux éléments essentiels pour garantir la protection des déposants et la stabilité du marché.

- ! Garantie d'une indépendance ininterrompue. PRIDE/FINANCE ne reçoit pas l'appui et épaulé toutefois, profondément, le développement rural. Il convient que les priorités suivantes perdurent :
- viabilité financière pour lui garantir une existence permanente et la capacité de desservir les marchés ruraux
  - focalisation de sa direction sur sa viabilité financière tout en desservant les marchés ruraux

PRIDE/FINANCE ne possède pas les ressources pour appuyer des objectifs plus vastes du GdG. Aucune initiative visant à détourner le financement de ses objectifs centraux n'agira directement pour réduire sa capacité d'appuyer les marchés ruraux et il convient donc d'éviter. Toute ingérence du GdG dans la gestion ou dans l'exploitation de PRIDE/FINANCE sapera le sentiment de responsabilité de la direction par rapport aux résultats escomptés, et il convient donc d'éviter.

Ces objectifs seront remplis par la mise en oeuvre d'une expansion contrôlée du financement, reposant sur le respect, par PRIDE/FINANCE de cibles de performance spécifiques. Puisque ces cibles peuvent être définies d'avance, ce contrôle peut se restreindre à une vérification simple et objective de cette adhésion. Ce type de décaissement contrôlé sera réalisé le plus efficacement par le truchement de LC standby (ou A-simple®), conformes aux règles et aux procédures établies pour ces transactions dans les publications de la chambre de commerce internationale.

Il conviendrait d'ouvrir les comptes fiduciaires de dépôt des produits, en GNF, du Fonds en fidéicommissaire, de manière à refléter clairement leur statut. Il conviendra que les instructions concernant l'utilisation de ces fonds soient spécifiques et prévoient des retraits effectués par PRIDE/FINANCE dans le cadre de la LOC, ou au cas où la LC viendrait à expiration avant que tous les retraits aient été effectués, qu'elles prévoient le déblocage automatique de ces fonds sur un compte de l'USAID aux fins de ré-affectation, déterminée par l'USAID et le GdG.

La mise en oeuvre du financement proposé pour PRIDE/FINANCE et l'obtention d'une structure permettant de réaliser les objectifs ci-dessus, en ayant minimalement recours à une intervention de l'USAID, a exigé une structuration soignée des accords et des documents. Un signalement supplémentaire du niveau de financement a été nécessaire pour assurer une conformité plus réaliste par rapport à l'évolution escomptée de PRIDE/FINANCE. L'USAID-Guinée a demandé que l'équipe Chemonics-Prime apporte son concours à l'exécution de ce programme.

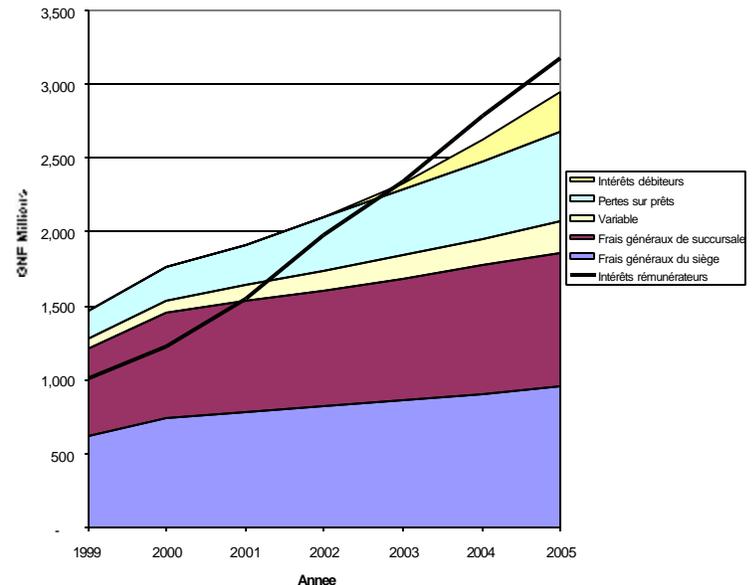
## **B. Objectifs**

L'objectif de l'équipe a consisté à ré-affecter le solde des fonds du PICA, tout en assurant l'accomplissement des tâches suivantes :

- ! clôture du fonds existant de garantie des prêts de commercialisation agricole (AMLGF) et recouvrement de quelque 2,1 millions de dollars

- ! respect des clauses de l'accord PICA, selon lesquelles le solde des devises du fonds du PICA sera transféré entre les mains de la BCRG
- ! respect de la clause de l'accord PICA selon laquelle le gouvernement guinéen, certes bénéficiaire nommé du PICA, ne recevra aucun fonds du projet
- ! ré-affectation des 2,1 millions de dollars et des fonds supplémentaires engagés, 2,6 millions de dollars, de manière à appuyer dans l'ensemble les objectifs d'origine du PICA, et produire des résultats mesurables et durables.
- ! réduction au minimum de la charge administrative actuelle subie par l'USAID.
- ! parachèvement des volets du processus, assortis de dates limites, d'ici le 30 septembre 1999.

Figure n. 1 : Revenus et dépenses



## C. Solution

L'USAID-Guinée a appuyé le développement de PRIDE/FINANCE, une institution de micro-financement, dotée de bureaux dans les plus grandes villes guinéennes et plusieurs petites villes satellites. Le processus de son renforcement institutionnel, dirigé par VITA, est en fait achevé et le financement permanent de l'assistance technique fournie par l'USAID sera sans doute achevé lors du décaissement des 1,8 millions de dollars américains, récemment approuvés, dont la moitié est destinée à l'assistance technique et l'autre moitié servira à financer l'exploitation. Il faut donc maintenant que PRIDE/FINANCE passe de son statut d'institution financière non bancaire, autonome, avec une direction guinéenne. Les modifications structurales de la formule juridique de l'institution qui sont nécessaires à cette transformation sont déjà bien engagées. L'une des principales contraintes entravant la viabilité commerciale de PRIDE/FINANCE reste un volume de prêts d'équilibre surpassant, et de loin, ses ressources disponibles, prêtables. Si ce volume d'équilibre ne peut être atteint, les pertes d'exploitation se poursuivront et l'avantage de l'investissement actuel de l'USAID en assistance technique et en renforcement institutionnel sera nul et non avenu.

Selon les prévisions des revenus rémunérateurs et des dépenses d'exploitation, réalisées par la direction et les conseillers<sup>1</sup> de PRIDE/FINANCE, les revenus surpasseront les dépenses vers la fin de 2002, comme l'indique la figure 1, à condition que PRIDE/FINANCE :

- ! garde la maîtrise de ses dépenses d'exploitation et de ses pertes de prêts, et
- ! possède les ressources prêtables et le marché nécessaire à l'expansion de son portefeuille, conformément aux prévisions.

Pour appuyer l'évolution de PRIDE/FINANCE tout en la motivant, en collaboration avec l'USAID-Guinée, l'équipe s'est efforcée de :

1. ré-orienter le financement PICA de manière à épauler la croissance du portefeuille de PRIDE/FINANCE,
2. formuler des critères de performance clairs, permettant de garantir que PRIDE/FINANCE disposera d'un financement sûr à condition de remplir les normes rationnelles d'une performance financière améliorée, en se rapprochant de son volume d'équilibre, et
3. fournir une stratégie de sortie par le biais d'un arrêt automatique de financement au cas où PRIDE/FINANCE ne pourrait remplir les normes de performance financière.

Cette solution a été mise en oeuvre grâce à un programme en deux phases, avec la structure de documentation suivante, présentée à la figure n° 2 :

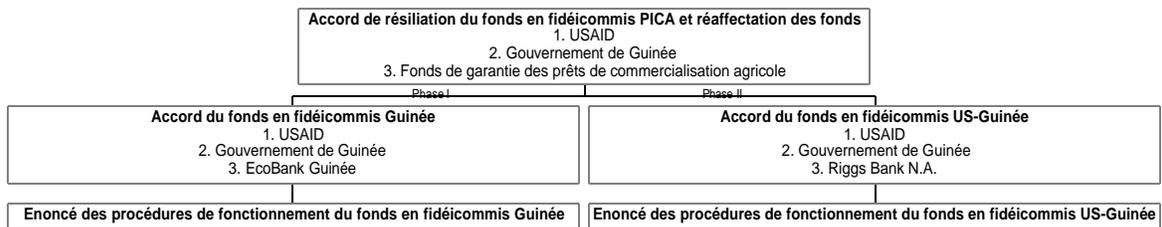
---

<sup>1</sup> Les conseillers de PRIDE/FINANCE ont mis au point un tableau Excel complexe utilisé dans le plan d'activité. Un examen de ce tableau a révélé les éléments suivants :

- 1) Sa structure a principalement été conçue à titre d'outil d'analyse des coûts, du type qui serait nécessaire dans un projet où le principal besoin de gestion consisterait à justifier l'appui des bailleurs de fonds en matière de dépenses d'exploitation. Cette structure ne produit pas de bilan, ni d'état financier, comme l'exigerait une institution financière réelle.
- 2) Le volume commercial réel représentait environ la moitié des prévisions un an plus tôt, ainsi les hypothèses modèles ne sont pas confirmées par les résultats réels, ni même à court terme.
- 3) Le tableau comportait les erreurs suivantes : a) une logique circulaire multiple, b) des champs contenant un mélange de formules et de données source, c) des champs de formules surchargés de chiffres afin de forcer des résultats.

Ce modèle a certainement constitué un outil d'apprentissage utile pour encourager la direction, et les collaborateurs de PRIDE/FINANCE à analyser les différentes problématiques, sa structure et ses erreurs ne lui ont pas permis de fournir des données crédibles. L'équipe Chemonics/Prime a mis au point un modèle simplifié qui a servi lors des débats avec la direction afin d'obtenir des prévisions plus uniformes du point de vue mathématique. Les chiffres et les graphiques présentés dans ce rapport reflètent donc le modèle réalisé par l'équipe.

Figure n. 2 : Documentation d'appui



## 1. Phase I : 2,1 millions de dollars

### a. Reconsolidation des fonds

Les fonds du PICA, d'un montant de 2,1 millions de dollars, ont été déposés dans les succursales de New York de trois des banques françaises en Guinée. Ces fonds ont été investis, avec des dates d'échéance de ces investissements situées fin septembre 1999. L'équipe a recommandé que l'USAID-Guinée amène l'AMLGF à regrouper ces fonds auprès de la Société générale des banques de Guinée. Cette mesure a donc permis le regroupement des fonds sur le compte sur lesquels ils avaient été placés à l'origine. L'USAID-Guinée a également amené l'AMLGF à fermer les comptes auprès des autres banques. Ce regroupement a établi une filière d'audit claire, en préparatif de la vente des devises étrangères à la banque centrale de la république guinéenne (BCRG), selon les prescriptions de l'accord du PICA.

L'équipe Chemonics GBTI et USAID du projet a mis au point l'accord juridique exigé, entre l'USAID et le GdG pour réaliser la résiliation du programme de l'AMLGF et la réaffectation des fonds à l'appui de la croissance des activités de prêt de PRIDE/FINANCE. Cet accord a été passé en revue par maître Sow, un éminent juriste local et conseiller juridique de l'AMLGF, pour garantir sa concordance avec les pratiques juridiques guinéennes. L'avis juridique de maître Sow figure à l'annexe A.

### b. Établissement d'une méthodologie et de critères de décaissements contrôlés

L'équipe a proposé que ces fonds soient versés à PRIDE/FINANCE par le biais d'une lettre de crédit qui fournirait à PRIDE/FINANCE les ressources financières pour financer la croissance de son portefeuille de prêts, à condition que PRIDE/FINANCE remplisse les critères de performance financière et autres paramètres de certification. L'objectif consistait à fournir à la direction un financement prévisible, tout en définissant clairement les critères de performance escomptés. Des entretiens exhaustifs se sont tenus avec la direction de PRIDE/FINANCE et les conseillers de VITA afin d'élaborer des normes de performance intégralement comprises et conformes aux attentes réalistes de la direction elle-même. L'équipe a fourni la structure des ratios des rendements minimum sur actif pour chaque niveau d'actif au cours de la croissance jusqu'au seuil de rendement, il était néanmoins important que les chiffres réels émanent, eux, de la direction. Il s'agissait là d'un élément essentiel pour garantir que la direction soit dépositaire des normes, et qu'elles ne soient pas simplement considérées comme étant des prescriptions imposées arbitrairement. Le graphique de la performance financière prévue

sur ces chiffres figure ci-dessus. A partir de cette analyse, la direction de PRIDE/FINANCE a suggéré les critères de performance figurant au tableau n° 1 - Critères de performance PRIDE/FINANCE

Année	n° de ligne	Prévisions		Critères minimum	
		Capital de risque en milliards de GNF	Rendement sur capital de risque	Echelle de l'actif en GNF Milliards	Rendement sur capital de risque
1999	1	2.3	20.33%	2.0 - 2.5	-35.0%
2000	2	2.7	19.89%	2.5 - 3.0	0%
	3		-14.74%	3.0 - 3.5	-25.0%
2001	4	3.7	9.60%	3.5 - 4.0	-20.0%
	5		-6.05%	4.0 - 4.5	-15.0%
2002	6	4.7	-2.50%	4.5 - 5.0	-10.0%
	7		-1.12%	5.0 - 5.5	-5.0%
2003	8	5.6	0.26%	5.5 - 6.0	0.0%
2004	9	6.5	2.46%	6.0 - 6.5	1.0%
2005	10	7.5	3.16%	> 6.5	1.0%

Les prévisions de la direction de PRIDE/FINANCE figurent dans les colonnes APrévisions, et les critères convenus en matière d'accès au financement figurent dans les colonnes ACritères minimum@pour chaque niveau de capital de risque. Le rendement de ce dernier a été sélectionné à titre de critère d'évaluation unique car il a été jugé plus simple à vérifier par les auditeurs externes que le rendement de tous les éléments d'actif.

Les critères convenus au sein de la direction de PRIDE/FINANCE sont prescrits, à dessein, de manière à laisser une marge d'erreur. Il est important que les critères fixent une courbe schématique menant à la viabilité, mais qu'ils ne soient pas excessivement rigides, car alors tout événement inattendu pourrait faire échouer le programme. L'intention de la direction consiste à surpasser en performance les critères convenus.

L'année indiquée par la direction de PRIDE/FINANCE où cette dernière escompte atteindre le niveau prévu d'actif est présentée à titre indicatif, puisque le déclenchement du déblocage du financement se fonde exclusivement sur la réalisation du rendement minimum sur capital de risque pour la gamme de capital de risque adéquate. Etant donné les incertitudes d'absorption du marché de crédit sain, il a été jugé contre-productif de forcer le rythme de la croissance du portefeuille. Toutefois, puisque les pertes d'exploitation se poursuivront jusqu'à ce que PRIDE/FINANCE atteigne son seuil d'équilibre, PRIDE/FINANCE aura pour motivation de développer son portefeuille aussi rapidement que possible sans mettre en danger son rendement sur actif par des pertes de prêts. Toutefois, si la direction est en mesure d'atteindre plus rapidement que prévu les normes de performance, on pourra alors soit a) accélérer le rythme de la croissance et débloquer le financement plus tôt que prévu, soit b) le capital de risque visé par la direction pourra être minoré, si cela est jugé prudent, afin de conserver une performance financière positive.

c. Sélection d'un administrateur fiduciaire guinéen

Les services fiduciaires ne sont pas couramment sollicités, en Guinée. L'équipe avait donc prévu que la gamme de banques en mesure d'assurer ces services, fiablement, serait relativement limitée. Les entretiens tenus avec les trois grandes succursales de banques françaises au cours du séjour initial ont indiqué qu'elles possédaient sans doute les connaissances techniques exigées, mais puisque ces banques dominent le système bancaire guinéen, y compris le secteur para-public, et puisqu'une concentration plus intense encore semblait probable en raison de la fusion potentielle des banques mères en France, le GdG a exprimé le souhait qu'une banque de moindre taille, implantée localement, soit sélectionnée. L'équipe est convenue de cette démarche pour répartir les risques, à condition que la banque en question possède les compétences techniques exigées. L'on a rendu visite à toutes les petites banques et débattu des objectifs du projet avec leur direction, afin de déterminer leur capacité de prise en charge de ce type de transaction. Seule EcoBank possédait les grandes compétences techniques et de gestion nécessaires : l'équipe a donc recommandé, et l'USAID accepté, que le Fonds en fidéicomis soit placé auprès d'EcoBank.

#### d. Mise au point des documents de mise en oeuvre

Les objectifs du Fonds en fidéicomis ont été débattus en détail avec la direction d'EcoBank et un accord de Fonds en fidéicomis officiel, ainsi que ses procédures connexes d'exploitation ont été mis au point par l'équipe, en étroite collaboration avec l'équipe du projet de l'USAID. Ces pièces ont été remises pour commentaires à EcoBank. Cette dernière a transmis ces documents au siège régional, aux fins d'étude juridique, et a convenu de remplir les fonctions d'administrateur fiduciaire. Les documents du Fonds en fidéicomis guinéen ont été finalisés et signés, lors d'une cérémonie officielle, télévisée, le 29 septembre 1999.

## 2. Phase II : 2,6 millions de dollars

Les prévisions présentées par PRIDE/FINANCE indiquent que le niveau de financement prévu en phase I pourrait ne pas suffire pour permettre de développer le portefeuille jusqu'à son seuil de rentabilité. Toutefois, plutôt que de fournir un financement supplémentaire, à titre gracieux, il conviendrait que PRIDE/FINANCE doive rechercher ce financement, et se dote de son indépendance financière, sur le marché financier national guinéen, après avoir démontré l'équilibre de sa gestion et sa progression sur la voie de sa rentabilité. La phase II prévoira donc l'équivalent d'une ligne de crédit standby d'effets commerciaux par le biais d'une lettre de crédit standby, délivrée sur la demande de PRIDE/FINANCE aux banques guinéennes disposées à placer leurs fonds auprès de PRIDE/FINANCE.

Citons les principales préoccupations relatives à la conception de ce volet :

- ! activation du financement uniquement lorsque PRIDE/FINANCE aura démontré une progression équilibrée vers sa viabilité indépendante

- ! réduction au minimum des risques des institutions de financement guinéennes en courant le risque de crédit au cas où PRIDE/FINANCE ne serait pas en mesure de garder le cap sur une performance positive, ce qui permettrait à PRIDE/FINANCE d'entrer sur le marché financier guinéen avant d'avoir établi des antécédents durables de viabilité financière, et
- ! garantie de non interruption du financement des banques en faveur de PRIDE/FINANCE pour des motifs autres que ceux de performance de PRIDE/FINANCE, par exemple pour répondre à un resserrement général des liquidités du marché, protégeant ainsi PRIDE/FINANCE de circonstances dépassant sa volonté.

En principe, alors que le mécanisme standby sera uniquement activé lorsque PRIDE/FINANCE aura démontré ses résultats et sa rentabilité, les retraits dans le cadre de cette facilité pourraient être évités. Si PRIDE/FINANCE est en mesure de maintenir sa performance, aucun retrait ne sera alors nécessaire. En outre, lorsque PRIDE/FINANCE aura intégralement démontré sa viabilité financière, les banques guinéennes devraient alors être disposées à abandonner la protection de la lettre de crédit standby pour pouvoir augmenter leur volume de prêts accordés à PRIDE/FINANCE.

Les documents exigés, l'accord de Fonds en fidéicomis US-Guinée et les procédures d'exploitation du Fonds en fidéicomis US-Guinée, ont, pour une large part, mis au point par l'équipe, intra-frontières et parachevés à Washington, à la suite de négociations exhaustives avec la Riggs Bank auprès de son conseil juridique.

### 3. Mises en garde

La réalisation de sa viabilité financière constituera une gageure importante pour la direction de PRIDE/FINANCE, comme le démontrent les récents événements intervenus dans le système financier guinéen. Il est notamment très important que PRIDE/FINANCE n'engage pas de dépenses en dehors de ses activités ordinaires, en l'occurrence pour appuyer les programmes ne relevant pas de son domaine de connaissances ou pouvant subir des pertes, ou encore à l'appui d'autres activités du secteur public. Les charges de ces activités nuirait aux efforts de PRIDE/FINANCE en vue d'atteindre le rendement minimum visé sur capital de risque, coupant ainsi court le financement accordé au détriment d'un financement ininterrompu du marché guinéen visé par PRIDE/FINANCE. L'équipe a inclus dans la conception du programme une protection idoine et des éléments de motivation positifs, mais la réussite sera néanmoins tributaire d'une gestion équilibrée de la part de PRIDE/FINANCE et d'un appui actif du GdG en faveur de PRIDE/FINANCE, à titre d'institution indépendante. L'appui technique fourni à PRIDE/FINANCE se révèle exhaustif. Toutefois, PRIDE/FINANCE a été dirigée comme un projet dont on n'escomptait ni la viabilité, ni l'autonomie. Il convient donc que le processus de gestion évolue rapidement vers une gestion par objectifs, formule nécessaire à la direction couronnée de succès d'une entreprise indépendante et viable. La survie à titre de personne morale reste un à priori absolument vital pour que PRIDE/FINANCE

puisse, à long terme, appuyer le développement de l'économie guinéenne. Mais sa survie exigera que les objectifs décidés par la direction soient principalement financiers et non pas sociaux. Il conviendrait que le marché vise reste le même, mais la direction devra prendre des décisions difficiles quant à nature de ses produits et de ses services, en se fondant principalement sur des considérations commerciales et non pas sociales, si ces objectifs sociaux se révèlent ne pas concorder avec des objectifs commerciaux rationnels.

## Activités du projet

Pour l'activité de suivi, il a été demandé à l'équipe d'élaborer, avec le conseiller juridique régional, un accord de disposition du Fonds en fidéicomis, entre l'USAID et le GdG, relatif à la coordination de ce projet d'accord, ainsi que tous les documents nécessaires à cet effet. L'équipe a également été pressentie pour rédiger un projet d'accord entre l'USAID-Guinée et PRIDE/FINANCE, prescrivant les modalités selon lesquelles PRIDE/FINANCE recevra un appui à partir des éléments d'actif de l'AMLGF. Et enfin, il a été demandé à l'équipe d'appuyer l'USAID-Guinée pour prendre les mesures nécessaires afin d'engager un financement supplémentaire de 2,6 millions de dollars pour permettre à PRIDE/FINANCE d'atteindre son point d'équilibre. Ces deux activités avaient pour date limite le 30 septembre 1999, date à laquelle l'accord du PICA venait à terme, ainsi que l'autorité de l'USAID pour prendre des mesures concernant ces fonds.

A la suite d'une étude exhaustive de la structure financière nécessaire pour faciliter la répartition des fonds en faveur de PRIDE/FINANCE, l'équipe a conclu qu'il conviendrait que les agencements contractuels suivent trois principes fondamentaux :

- ! il conviendrait que les accords soient aussi exhaustifs et aussi simples que possible pour la commodité administrative de l'USAID-Guinée et du GdG
- ! il conviendrait que les accords soient conçus de manière à permettre le déclenchement automatique de leur mécanisme sans engager, peu ou prou, l'intervention de l'USAID par rapport aux fonds et à leur utilisation
- ! il conviendrait que PRIDE/FINANCE reçoive des fonds par ce mécanisme uniquement si elle remplit, et continue à remplir, les normes de performance financière et celles du portefeuille de prêts
- ! il conviendrait, pour s'assurer de la participation des banques commerciales pour répartir les fonds ou pour assurer le financement de PRIDE/FINANCE par le biais d'un mécanisme fiduciaire, de réduire tous les indicateurs en des critères totalement objectifs pouvant aisément être vérifiés
- ! il conviendrait que le financement à titre gracieux, ou que l'appui au financement des emprunts commerciaux, se poursuive ou qu'il cesse automatiquement uniquement selon la performance de P/, sans intervention de l'USAID, du GdG ou de parties tierces extérieures, et

- ! il conviendrait de fournir à PRIDE/FINANCE des fonds à titre gracieux pour étoffer sa capitalisation à l'appui de ses activités de prêt, ainsi qu'un appui de financement pour aider son entrée sur le marché des sources de financement commerciales afin de financer ses activités de prêt, en Guinée.

Pour réaliser les tâches exigées en suivant ces principes, l'équipe a conclu que la meilleure démarche passerait, tout d'abord, par un accord exhaustif entre l'USAID et le GdG, stipulant les dispositions de base, recouvrant toutes les transactions exigées dans le cadre de cet effort. Des accords distincts toucheraient l'USAID, le GdG et des parties tierces afin d'accomplir les différentes tâches : dons de financement des Fonds en fidéicommis en GNF, appui au financement provenant du Fonds en fidéicommis en dollars, ainsi que des accords de financement et autres documents relatifs aux deux. Tous les documents relatifs à l'utilisation des différentes sources de financement nécessaire auraient trait à la performance financière de PRIDE/FINANCE pour s'assurer que cette dernière recevrait des fonds uniquement si elle faisait preuve d'une performance financière positive. En outre, il serait nécessaire de s'assurer de la disponibilité des fonds nécessaires à l'augmentation ou au maintien de leur valeur, devant être protégés et rester à disposition aux fins de re-programmation à d'autres fins au cas où PRIDE/FINANCE ne pourrait faire la démonstration de sa performance positive. Bref, l'équipe a préparé les projets de documents figurant au tableau n° 2, assortis de traductions en français<sup>2</sup>, afin de réaliser le champ de travail prévu. Chaque document s'accompagne d'une brève explication de son objectif.

**Tableau n° 2 : récapitulatif de la documentation**

Document	But
Résiliation du fonds en fidéicommis PICA et réaffectation des fonds	<p>Accord global entre l'USAID, le GdG et l'AMLGF</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fermeture de l'ancien fonds en fidéicommis et quittance à l'administrateur fiduciaire</li> <li>• Création du fonds en fidéicommis Guinée et établissement d'une banque guinéenne aux fonctions d'administrateur fiduciaire</li> <li>• Création du fonds en fidéicommis Guinée-US avec banque US à titre d'administrateur fiduciaire</li> <li>• Réserve le droit de re-programmer les fonds au cas où Pride/Finance échouerait</li> </ul>
Accord du fonds en fidéicommis Guinée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parties : USAID, GdG, administrateur fiduciaire d'AMLFG, Ecobank</li> <li>• Accord de fonds en fidéicommis établissant EcoBank aux fonctions d'administrateur fiduciaire</li> <li>• Administrateur fiduciaire d'AMLGF établit</li> </ul>

<sup>2</sup> Les traductions ont été réalisées par Marguerite Zandrowicz, sous contrat avec Chemonics International ; elles ont été révisées et perfectionnées par Chris Barltrop, de Chemonics, et Mohamed Fofana, de l'USAID-Guinée.

	<p>nouveau fonds en fidéicommiss Guinée</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• EcoBank aux fonctions d'administrateur fiduciaire</li> <li>• Fonds en fidéicommiss Guinée reçoit les fonds de l'ancien AMLGF</li> <li>• Pride/Finance reçoit les fonds par l'intermédiaire de la LC stand-by bancaire</li> <li>• Fonds en fidéicommiss résilié si Pride/Finance ne présente pas les résultats escomptés</li> <li>• USAID et GdG reprogramment les fonds</li> </ul>
Procédures d'exploitation du fonds en fidéicommiss Guinée.	<p>Incorporées par référence dans l'accord du fonds en fidéicommiss Guinée. Description détaillée des actions et responsabilités de l'administrateur fiduciaire et la manière dont Pride/Finance pourra accéder aux fonds, y compris des échantillons des principaux documents :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulaire de lettre de crédit stand-by attestation de Pride/Finance pour retrait de fonds en vertu de la LC</li> <li>• Résolution du conseil d'administration de Pride/Finance autorisant les signatures, retrait de fonds uniquement aux fins d'activités de prêt, déclarations.</li> <li>• Formulaire de signature des administrateurs de Pride/Finance</li> <li>• Formulaire de signature des auditeurs de Pride/Finance, cabinet d'experts comptables indépendants</li> </ul>

Alors que l'équipe rédigeait l'accord global, divers accords de fiducie et les documents d'appui, il s'est avéré que la collaboration avec une banque par le biais de lettre de crédit stand-by n'exigerait pas d'accord distinct entre l'USAID et P/F. P /F a fourni les indicateurs financiers fondés sur ses états financiers et ses prévisions commerciales. A partir de ces indicateurs, les administrateurs fiduciaires sont en mesure de déterminer si P/F est en mesure de retirer des fonds du fonds en fidéicommiss ou un financement d'appui à partir de ses créances obligataires du fonds en fidéicommiss Guinée. Si les impératifs de certification sont remplis, P/F recevra des fonds ou un financement d'appui.

Le tableau 3 présente un plan d'action détaillant les mesures identifiées dans le rapport antérieur. Les mesures correspondantes, au cours de ce projet de suivi, y figurent également :Résolution du conseil d'administration de Pride/Finance

### Tableau n° 3 : Recommandations et mesures prises

Mesure Recommandée	Mesure Prise
1. Elaborer un accord de disposition du fonds en fidéicommiss entre l'USAID et le gouvernement guinéen	Accord mis au point par l'équipe, vérifié par conseil juridique guinéen et signé par l'USAID et le gouvernement guinéen.
a) Mesure : négociation de l'accord de	

disposition – questions à couvrir		
Vente de devises à la CBRG et transfert du nouveau compte fiduciaire en GNF	Accord atteint avec la BCRG sur la méthodologie. Fonds consolidés par l'AMLFG pour vente FX à la BCRG.	
Nouveau fonds en fidéicommis en GNF ou compte bloqué pour avantage conditionnel	Banques examinées, EcoBank choisie, accord fiduciaire mis au point et signé.	
Objectifs du nouveau fonds en fidéicommis aux fins de financement trimestriel de P/F	Inclus dans l'accord	
Règlement des dépenses administratives finales de l'AMLGF	AMLGF	
Recouvrement de prêt allant au nouveau fonds en fidéicommis en GNB (1) ou aux banques (2)	AMLFG	
Conclusion de la fiducie de l'AMLGF et dispositions de fermeture de l'AMGF et révocation de la charte.	Accord entre le gouvernement guinéen et l'USAID rédigé et signé	
b) Mesure : analyser l'encours des engagements des éléments d'actif fiduciaires	USAID/AMLGF	
Résoudre l'encours des demandes sur la garantie de prêt		
Demandes de paiement		
Option n° 1 : prévoir une réserve pour couvrir l'encours des demandes, non réglées		
Option n° 2 : régler l'encours des demandes au préalable du PACD		
Sous-option n° 1 : régler la garantie		
Sous-option n° 2 : refuser les demandes pour motif d'utilisation inéligible de recettes		
Recouvrements		
Option n°1 : transférer tous les recouvrements sur le compte des éléments d'actif fiduciaires transférés		
Option n° 2 : laisser aux banques 100% du recouvrement pour encourager le recouvrement		
Régler toutes les questions des dépenses administratives autorisées		
Obtenir un relevé final des dépenses de l'AMLGF		
Passer en revue et confirmer le budget des dépenses		
Transférer le montant confirmé, final, des dépenses sur le compte aux fins des dépenses opérationnelles de l'AMLGF		
c) Disposition et transfert des éléments d'actif du fonds en fidéicommis		
USAID et BCRG contractent un accord pour la vente des éléments d'actif du fonds en fidéicommis en dollars américains, en échange		Accord avec la BCRG sur le processus, au cours de négociations entre le directeur de la banque centrale, l'USAID et l'équipe

d'une somme équivalente en GNF	
Transfert de l'équivalent en GNF des éléments d'actif fiduciaires sur le compte fiduciaire de la banque guinéenne, qui seront transférés à P/F trimestriellement, à condition que les normes financières soient remplies.	Fonds consolidés à la demande de l'USAID par l'AMGLF à la Société Générale, vendus au BCRG et le produit en GNF transféré à EcoBank
Option n° 1 : ouvrir un compte fiduciaire, géré par le département fiduciaire de la banque à titre d'administrateur fiduciaire et remettre les fonds trimestriellement à P/F lorsque les normes financières sont remplies (confirmé par audit). Deux normes manquantes en un trimestre signifient le déclenchement du restant de la LC sur le compte de l'USAID pour ré-affectation à une nouvelle activité.	Accord de fonds en fidéicommis Guinée et procédures d'exploitation du fonds en fidéicommis Guinée, y compris le mécanisme de décaissement de L/C convenus avec EcoBank
Option n° 2 : établir une lettre de crédit stand-by avec les fonds fiduciaires pour dépôt de garantie. Les modalités de la lettre de crédit permettraient à P/F des tirages trimestriels, à condition que les normes soient remplies. Deux normes manquantes, par trimestre, déclenchent le décaissement du solde de la lettre de crédit sur le compte de l'USAID pour ré-affectation aux fins d'une nouvelle activité.	
Il conviendrait que les revenus du fonds en fidéicommis en GNF soient versés trimestriellement à P/F, net de toute commission bancaire de gestion du fonds en fidéicommis.	Commission convenue avec EcoBank
2. Réduction progressive des affaires de l'AMGLF	
a) Accord de l'USAID et du gouvernement guinéen sur la fermeture de l'AMGLF	
Publication d'un décret du gouvernement guinéen révoquant la charte de l'AMGLF	Responsabilité du gouvernement guinéen
b) Conseil de direction adopte plan de liquidation	AMGLF
c) Obtention des comptes finaux de toutes les dépenses administratives de l'AMGLF	USAID/AMGLF
Préavis aux employés de la fermeture de l'AMGLF	
Déterminer les primes de licenciement des employés	
En cas de contrat de travail, écrit, régler les primes de licenciement conformément aux dispositions du contrat	
Si convenu avec administrateur fiduciaire précédent, régler les primes de licenciement conformément à la politique de l'administrateur fiduciaire	

Sinon, régler montants appropriés pour la guinée, concordant avec les lois guinéennes et au prorata des salaires, postes et ancienneté	
Obtenir comptes finaux des dépenses sur rubriques budgétaires : électricité, eau, loyer, etc	
USAID confirme le décompte des dépenses administratives	
d) Transférer le montant des dépenses confirmé sur le compte administratif de la banque locale	USAID/AMLGF
e) Régler les dépenses administratives	
f) Transférer le solde des éléments d'actif fiduciaires stipulés ci-dessus	
Transférer les biens PICA utilisés par l'AMLFG conformément à l'accord USAID-GdG	
3. Accord entre l'USAID et P/F	Accord codifié dans la structure de l'accord du fonds en fidéicomis, aucun accord distinct nécessaire entre l'USAID et P/F
L'accord coopératif stipulera les modalités de réception des montants trimestriels convenus, à condition que les normes quantifiables, objectives, stipulées soient remplies.	Normes de l'accord coopératif passées en revue et confirmées ne pas être contradictoires
Etablir les normes, notamment la suivante, selon lesquelles P/F devra remplir des normes, tous les trimestres, confirmées par des comptes indépendants.	Modèle financier élaboré pour les revenus principaux, les catégories de dépenses et la teneur fournis par la direction de P/F
Augmentation du volume des prêts (% par trimestre)	Rendement minimum sur l'actif de risque pour chaque niveau convenu avec la direction de P/F, fondé sur l'analyse du modèle financier
Rendement positif sur l'actif (trimestre par trimestre)	
Marge d'intérêt nette positive	
Marge négative des dépenses d'exploitation en diminution (perte décroissante)	
Etablir le montant de chaque tranche. Les normes finales seront déterminées à partir d'une analyse plus approfondie des états et plans financiers de P/F	
En cas de non-réalisation au cours du trimestre suivant, P/F aura six mois pour remplir les normes afin d'obtenir un financement supplémentaire, sinon accès au financement révoqué en permanence du fonds en fidéicomis en GNF (1) ou (2) de la lettre de crédit stand-by et le solde des fonds transféré sur le compte de l'USAID pour ré-affectation ou re-programmation, selon décision de l'USAID et du gouvernement guinéen.	Révocation de l'accès incorporée dans l'accord du fonds en fidéicomis, et dans le libellé de la lettre de crédit.
Lorsque P/F aura obtenu 2 millions de dollars du fonds en fidéicomis en GNF, P/F pourra	Accord de fonds en fidéicomis US Guinée et procédures d'exploitation du fonds en fidéicomis

présenter une demande au fonds en fidéicommiss US, trimestriellement, pour obtenir une lettre de crédit stand-by afin de garantir les emprunts créanciers, stipulés ci-dessous, si P/F continue à remplir les mêmes normes de performance tous les trimestres.	US Guinée négociés avec la Riggs Bank à Washington et accord conclu
4. Engager 2,6 millions de dollars supplémentaires pour aider P/F à atteindre son seuil de rendement.	Décaissement futur engagé par l'USAID
Etablir fiducie des fonds auprès banque US, sur compte à intérêts rémunérateurs	Comptes ouverts auprès de Riggs et tous accords et procédures nécessaires en place
Engager administrateur fiduciaire pour gérer les fonds et faire délivrer les lettres de crédit stand-by	
Accepter demandes de financement de créances de P/F, accompagnées d'attestations auditées et certifiées relatives à la réalisation des normes	
Ordonner à la banque d'émettre une lettre de crédit stand-by garantie par l'actif fiduciaire pour assurer l'emprunt bancaire ou les obligations P/F aux fins d'achat par les banques	
Au cas où P/F ne remplirait pas les normes de performance, une nouvelle lettre de crédit ne sera pas délivrée pour un nouvel emprunt ou obligation. Les emprunts sur lettre de crédit stand-by reprendront à condition que les normes soient remplies dans les délais de la lettre de crédit stand-by	
En cas de non-paiement de tout emprunt créancier, P/F ne pourra plus déposer de demande de lettre de crédit stand-by pour appuyer ses emprunts créanciers	
Toutes les lettres de crédit stand-by règlent les demandes de paiement de dettes ou d'obligations à leur échéance.	
Le solde des fonds restant après le non-paiement est retourné au Trésor américain.	
L'administrateur fiduciaire gère les revenus du fonds en fidéicommiss	
Disposition relative aux redevances de gestion fiduciaire	

## A. Avis juridique de maître Sow



**MAITRE CHRISTIAN SOW**  
AVOCAT A LA COUR  
Rue KA 028 - Quartier Almamy - Commune de Kaloum  
N° 4862 ☎ (224) 41 - 28 - 59 FAX : (224) 41 - 32 - 34  
CONAKRY REP. GUINEE

Conakry, le 17 Septembre

A MONSIEUR CHRISTOPHER BALTROP  
CHEMONICS INTL - U.S.A.I.D CONAKRY  
S/C MONSIEUR FOFANA

Réf. : 207 ACS-09-99

Dossier : *Projet d'accord de Résiliation du Fonds en Fidéicomis de PICA et de Réaffectation des Fonds*

Objet : *Avis*

Monsieur,

*Le Projet d'accord de résiliation du Fonds en Fidéicomis de PICA et de Réaffectation des Fonds, soumis à notre lecture ne souffre d'aucun désaccord particulier, ni avec les lois en vigueur qui régissent la présente matière, ni avec les textes de création du fonds en Fidéicomis PICA, puisqu'il s'agit présentement de résiliation et de réaffectation.*

*Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments les meilleurs.*

Maître Christian SOW



**B. Aide-mémoire de résiliation du Fonds en fidéicommiss et de ré-affectation des fonds**

**1. Accord de résiliation du Fonds en fidéicommiss PICA et de ré-affectation des fonds**

*Documents*

<b>Action nécessaire</b>	<b>Partie responsable</b>	<b>Date d'échéance/statut</b>
Rédaction du projet d'accord global	Chemonics/Prime	Terminé
Avant projet d'accord révisé par l'USAID 1er	USAID	Terminé
Traduction accord global	Chemonics/Prime	Terminé
Accord global révisé par le GdG	Ministères du Plan et de la Coopération, et de l'Agriculture	Terminé 9/22
Accord modifié pour convenir aux parties	USAID/GdG/Chemonics/Prime	Terminé 9/23
Accord global signé	USAID/Ministère	Terminé et cérémonie télévisée le 9/24

Mise en oeuvre

<b>Action nécessaire</b>	<b>Partie responsable</b>	<b>Date d'échéance/statut</b>
Relevé comptable final du Fonds en fidéicommiss	AMLGF/Diop	Terminé avec résolution
Regroupement du Fonds en fidéicommiss sur 1 seul compte à la Société Générale	Par ordre de AMLGF & USAID	Terminé au 9/27/99
Réduction des dettes en paiements liquides	AMLGF	Terminé
Primes de licenciement des employés	AMLGF	Terminé
Primes de licenciement des employés	AMLGF	Terminé
Exécution de dernière garantie active	AMLGF avec approbation de l'USAID	AMLGF avec encadrement de l'USAID
Paiement de l'encours des dettes	Administrateur fiduciaire de AMLGF	
Véhicule et matériel de bureau rendus à l'USAID	USAID; AMLGF	
Création d'un nouveau Fonds en fidéicommiss guinéen	Administrateur fiduciaire ; suivi - Fofana	Terminé par la signature de l'accord du Fonds en

<b>successeur</b>		fidéicommiss Guinée 9/24
Transfert des fonds de ₪AMLGF au Fonds en fidéicommiss Guinée par la vente de fonds en devises, de la Société Générale en Guinée (Sogen) à la BCRG, avec règlement en USD sur le compte de la BCRG, auprès de Citibank de New York (ou selon instructions de la BCRG) et en GNF auprès de ₪EcoBank pour le compte du Fonds en fidéicommiss guinéen	Instructions de ₪AMLGF à la Sogen avec accord de ₪USAID	Terminé par ₪USAID
Fermeture des comptes de ₪AMLGF	AMLGF avec vérification de ₪USAID	AMLGF avec encadrement de ₪USAID
Résiliation formelle du Fonds en fidéicommiss	AMLGF	
Demande de ₪AMLGF au GdG pour résiliation de charte	AMLGF par conseil juridique	
Résiliation de la charte de ₪AMLGF	GdG	Automatique dans 30 jours

## 2. Fonds en fidéicommiss guinéen

### *Documents*

<b>Action nécessaire</b>	<b>Partie responsable</b>	<b>Date d'échéance/statut</b>
Rédaction de l'accord du Fonds en fidéicommiss guinéen	Chemonics/Prime	Terminé
Avant projet d'accord révisé par ₪USAID : 1er	USAID	Terminé
Projet d'accord final révisé par ₪USAID : final	USAID	Terminé
Traduction de l'accord du Fonds en fidéicommiss	Chemonics/Prime	Terminé
Accord du Fonds en fidéicommiss guinéen révisé par le GdG	Ministère, Agriculture	Terminé 9/22
Choix de l'Administrateur fiduciaire et de la banque fiduciaire	USAID sur recommandation de Chemonics/Prime	Terminé
Accord du Fonds en fidéicommiss guinéen révisé par la banque	EcoBank	Terminé

Procédures du Fonds en fidéicommiss guinéen révisées par la banque	EcoBank	Terminé
Accord modifié pour convenir aux parties et incorporer la date de l'accord global	USAID/GDG/Chemonics/Prime	Terminé 9/24.
Accord du Fonds en fidéicommiss guinéen signé	USAID/Ministère/AMLGF/EcoBank à titre d'Administrateur fiduciaire	Terminé 9/24
Avant-projet de L/c stand-by du Fonds en fidéicommiss guinéen	Chemonics/Prime	Terminé
Avant-projet de L/c révisé par USAID: 1er	USAID	Terminé
Avant-projet de L/c révisé par USAID : Final	USAID	Terminé
Traduction de la L/c stand-by	Chemonics/Prime	Terminé
L/c stand-by du Fonds en fidéicommiss guinéen révisée par GdG	Ministère Agriculture	Terminé
L/c stand-by du Fonds en fidéicommiss guinée révisée par la banque	EcoBank	Terminé
L/c stand-by modifiée pour convenir aux parties	USAID/GDG/Chemonics/Prime/EcoBank	Terminé
Avant-projet de procédures du Fonds en fidéicommiss guinéen	Chemonics/Prime	Terminé
Avant-projet de procédures du Fonds en fidéicommiss guinée révisé par USAID : 1er	USAID	Terminé
Avant-projet de procédures du Fonds en fidéicommiss guinéen révisé par USAID: Final	USAID	Terminé
Traduction des procédures fiduciaires	Chemonics/Prime	Terminé
Procédures fiduciaires révisées par GdG	Ministère, Agriculture	Terminé
Procédures fiduciaires révisées par la banque	EcoBank	Terminé

### *Mise en oeuvre*

Action nécessaire	Partie responsable	Date d'échéance/statut
Options en matière d'Administrateur fiduciaire guinée étudiées par le biais de	USAID/Chemonics	Terminé

visites aux banques		
Proposition de tarification de l'Administrateur fiduciaire	EcoBank	Terminé
Accord final sur la tarification	USAID/EcoBank (Chemonics)	Terminé
Procédures fiduciaires modifiées pour convenir aux parties	USAID/GDG/Chemonics/Prime/EcoBank	Terminé
Signature du Fonds en fidéicommis	USAID/Ministère/AMLGF/EcoBank	Terminé 9/24
Mise en place du Fonds en fidéicommis en Guinée	USAID/conseil de l'AMLGF	Terminé 9/24
Ouverture compte fiduciaire	USAID/EcoBank	Terminé
Réception des fonds de la Société générale, en GNF, déposés sur le compte fiduciaire.	Selon instructions données ci-dessus par AMLGF/USAID Administrateur fiduciaire	Terminé
Fonds investis en obligations du GdG	Administrateur fiduciaire	Administrateur fiduciaire (EcoBank)
L/c stand-by du Fonds en fidéicommis ouverte au bénéfice de PRIDE par formulaire A des Procédures de fonctionnement du Fonds en fidéicommis	Administrateur fiduciaire	
Demande de financement de PRIDE accompagnée de la certification	PRIDE/FINANCE, Auditeur	Selon nécessité, mais pas au-delà d'un an après la création du Fonds en fidéicommis
Examen de la demande de PRIDE et de sa certification	Administrateur fiduciaire	Acceptation ou refus dans les 7 jours suivants
Rejet de la certification avec explication B Examen de l'Administrateur fiduciaire avec PRIDE	Administrateur fiduciaire	Au moment du rejet de la certification
Décaissement des fonds fiduciaires	Administrateur fiduciaire	DQP sur acceptation de la certification
Audit annuel de l'Administrateur fiduciaire	Administrateur fiduciaire; cabinet d'audit	Dès 9/30/00
Audit accepté	USAID	

## 1. Fonds en fidéicommis US Guinée

### Documents

Action nécessaire	Partie responsable	Date d'échéance/statut
Avant-projet d'accord Fonds en fidéicommis guinéen	Chemonics/Prime	Terminé
Avant-projet d'accord du Fonds en fidéicommis examiné par USAID : 1er	USAID	Terminé
Avant-projet d'accord du Fonds en fidéicommis examiné par USAID : final	USAID	Terminé
Traduction de l'accord du Fonds en fidéicommis	Chemonics/Prime	Terminé
Projet d'accord du Fonds en fidéicommis examiné par le GdG	Ministère, Agriculture	Terminé
Accord du Fonds en fidéicommis et procédures examinés par la Banque	Riggs Bank	Terminé 12/8
Modification de l'accord pour convenir aux parties	USAID/GdG/Chemonics/Prime	Terminé 12/8
Signature de l'accord du Fonds en fidéicommis US Guinée	USAID/Ministère/ Riggs Bank	Projet initial portant création du Fonds en fidéicommis signé par l'USAID et le GdG le 9/29 Projet final révisé signé par Riggs le 8/12, en cours de signature USAID et GdG
Avant-projet de L/c stand-by US Guinée	Chemonics/Prime	Terminé
Avant-projet l/c examiné par USAID: 1er	USAID	Terminé
Avant-projet l/c examiné par USAID : final	USAID	Terminé
Guinée Chemonics/Prime	Chemonics/Prime	En cours de traduction
L/c stand-by US Guinée examinée par GdG	Ministère, Agriculture	En cours
L/c stand-by US Guinée examinée par banque	Riggs Bank	Terminé 12/8
Modification de la /c US Guinée pour convenir aux parties	USAID/GDG/Chemonics/Prime	Terminé 12/8
Avant-projet de Procédures du	Chemonics/Prime	Terminé

Fonds en fidéicomis guinéen		
Avant-projet de procédures examiné par USAID : 1er	USAID	Terminé
Avant-projet de procédures US Guinée examiné par USAID : final	USAID	Terminé : mission USAID En cours : juridique
Traduction des procédures US Guinée	Chemonics/Prime	En cours de traduction
Procédures US Guinée examinées par GdG	Ministère, Agriculture	En cours
Procédures US Guinée examinées par banque		Terminé 12/8
Modification des procédures US Guinée pour convenir aux parties US Guinée Procédures modifiées pour convenir aux parties	USAID/GDG/Chemonics/Prime	Terminé 12/8 sous réserve d'acceptation de USAID et du GdG (escomptée)

### *Mise en oeuvre*

<b>Action nécessaire</b>	<b>Partie responsable</b>	<b>Date d'échéance/ statut</b>
Sélection de l'administrateur fiduciaire US-Guinée	USAID	Terminé
Sélection de la banque fiduciaire US-Guinée	USAID	Terminé
Signature accord Fonds en fidéicomis US-Guinée	USAID/Ministère/administrateur fiduciaire	Signature de l'administrateur fiduciaire 8/128 En cours de signature par USAID et le GdG
Documents du Fonds en fidéicomis US, administrateur fiduciaire	USAID/Chemonics/Prime	Terminé
Ouverture des comptes fiduciaires	Administrateur fiduciaire	Terminé
Transfert des fonds sur compte auprès banque fiduciaire	USAID/Trésor	En cours
Investissement des fonds en obligations US	Administrateur fiduciaire	En cours
L/c stand-by du Fonds en fidéicomis ouverte au bénéfice de P/F, sur base du formulaire A des Procédures d'exploitation	Banque fiduciaire/PRIDE	Sur demande de P/F et calendrier prévisionnel des retraits

du Fonds en fidéicommiss		
Négociation par P/F de prêt bancaire ou émission d'obligations (notes, obligations, etc) aux institutions financières	PRIDE; institutions financières	Lorsque P/F aura rempli la norme d'évolution financière
P/F demande instrument de garantie de créance par LC stand-by, accompagnée de l'attestation	PRIDE, cabinet d'audit, administrateur fiduciaire, banque US, institution financière	Sur présentation de l'instrument et vérification de l'attestation
Examen et vérification, administrateur fiduciaire US	Administrateur fiduciaire US	Acceptation ou refus en 10 jours
Fin émission créance garantie par LC stand-by avec équivalent dollars US de l'obligation PRIDE	PRIDE, administrateur fiduciaire US, banque US, institution financière	DQP à la suite de vérification par administrateur fiduciaire
Audit annuel de l'administrateur fiduciaire	Administrateur fiduciaire, cabinet d'audit	Dès 9/30/00

## **Annexe 1 - Liste des personnes contactées**

Alias, Hamzah  
Directeur général  
International Commercial Bank S.A.  
B.P. 3547  
4 Avenue. Boulbinet K.A. 020/BAT.346  
Conakry (Guinée)  
Tel : (224) 41.25.90/91/92  
Fax : (224) 41.54.50  
Mél : [icb@leland-gn.org](mailto:icb@leland-gn.org)

Bah, Ibrahima Chérif  
Gouverneur  
Banque Centrale de la République de Guinée  
Conakry (Guinée)  
Tél. : (224) 41.36.51  
Fax : : (224) 41.48.98

Bangoura, Daouda  
Inspecteur général  
Banque Centrale de la République de Guinée  
Conakry (Guinée)  
Tél. : (224) 41.36.51  
Fax : (224) 41.48.98

Barry, Tidiane Diandia  
Directeur national  
PRIDE/FINANCE  
B.P. 4507  
Conakry (Guinée)  
Tél. : (224) 41.48.30  
Fax : (224) 41.39.48  
Mél : [tidiane.pride@eti-bull.net](mailto:tidiane.pride@eti-bull.net)

Bly, Sophia  
Directeur Grand Public  
Ecobank - Guinée  
B.P. 5687  
Immeuble Al Iman  
Av. de la république  
Conakry (Guinée)  
Tél. : (224) 45.58.76/77

Fax : (224) 45.42.41  
Mél : Ecobank@mirinet.net.gn  
Birnholz, Harry F.  
Directeur USAID/Guinée  
B.P. 603  
Conakry (Guinée)  
Tél. : (224) 46.35.53  
Fax : (224) 41.19.85  
Mél : hbirnholz@usaid.gov

Bougault, Hervé  
Groupe Agence française de Développement  
B.P. 283  
Conakry (Guinée)  
Tél. : (224) 41.25.69  
Fax : (224) 41.28.74

Camara, Djigui  
Directeur national de la Coopération  
Ministère du Plan et de la Coopération  
Conakry (Guinée)

Camara, Ibrahima  
USAID/Guinée  
B.P. 603  
Conakry (Guinée)  
Tél. : (224) 46.35.53  
Fax : (224) 41.19.85

Chevalier, Christian  
Directeur Exploitation  
Union Internationale de Banque en Guinée  
5 Boulevard- Angle 6 Avenue-Centre Ville  
B.P. 324  
Conakry (Guinée)  
Tél. : (224) 41.20.96  
Fax : (224) 41.42.77

DeLancey, Merle M. Jr.  
Dickstein Shapiro Morin & Oshinsky  
2101 L Street, NW  
Washington, D.C. 20037-1526  
Tél. : 1 (202) 828-2282

Fax : 1 (202) 822-9544  
Mél : DeLanceyM@dsmo.com

Diallo, Alpha  
Directeur général des affaires économiques et monétaires  
Banque Centrale de la République de Guinée  
Conakry (Guinée)  
Tél. : (224) 41.36.51  
Fax : (224) 41.48.98

Diallo, Thierno Mamadou Cellou  
Ministre du Plan et de la Coopération  
Conakry (Guinée)

Dia, Mamadou  
Président du conseil d'Administration  
PRIDE/FINANCE  
B.P. 4507  
Conakry (Guinée)  
Tél. : (224) 41.48.30  
Fax : (224) 41.39.48

Diop, Ousmane  
Agricultural Marketing Loan Guarantee Fund  
Directeur  
Conakry (Guinée)  
Tél. : (224) 41.18.64  
Fax : (224) 41.18.64

Diorem, Macky Amadou  
BCEPA  
Conakry (Guinée)

Djiguiné, Aly  
Chargé de Clientèle  
Société générale de Banques en Guinée  
Avenue de la République  
B.P. 1514  
Conakry (Guinée)  
Tél. : (224) 41.17.41  
Fax : (224) 41.25.65

Elehwany, Michael J.

Vice Président  
Riggs Bank N.A.  
International Division  
800 17th Street, N.W.  
Washington, D.C. 20006  
Tél. : 1 (202) 835-5197  
Fax : 1 (202) 835-5063  
Mél l: michael\_elehwany@riggsbank.com

Fleming, Allen  
Chargé des ressources naturelles  
USAID/Guinea  
B.P. 603  
Conakry (Guinée)  
Tél. : (224) 41.25.02  
Fax : (224) 41.19.85  
Mél : allen@usaid.gov

Fofana, Mohamed Lamine  
Directeur de Projet  
B.P. 603  
Conakry (Guinée)  
Tél. : (224) 41.21.63  
Fax : (224) 41.19.85  
Mél : mfofana@usaid.gov

Gourichy, Mohamed  
Chef du département des Engagements  
Banque Populaire Maroco-Guinéenne  
B.P. 4400  
Av. de la République  
Conakry (Guinée)  
Tél. : (224) 41.23.60  
Fax : (224) 41.32.61

Jansen, Anicca C.  
USAID  
Bureau du développement des micro-entreprises  
1300 Pennsylvania Ave, NW  
Washington, D.C. 20523-2110  
Tél. : 1 (202) 712-5633  
Fax : 1 (202) 216-3228  
Mél : ajansen@usaid.gov

Jatlow, Howard S.  
Dickstein Shapiro Morin & Oshinsky  
2101 L Street, NW  
Washington, D.C. 20037-1526  
Tél. : 1 (202) 828-2266  
Fax : 1 (202) 887-0689  
Mél : JatlowH@dsmo.com  
Jones, O. Clinton III  
Riggs & Co.  
Services spécialisés Clients  
808 17th Street, N.W.  
Washington, D.C. 20006  
Tél. : 1 (202) 835-6746  
Fax : 1 (202) 835-4303  
Mél : Clinton\_Jones@riggsbank.com

Kadouno, Rene Marie  
Directeur de Mission  
FFA Ernst & Young  
B.P. 1762  
Immeuble de l'ArchevΩchΘ  
Corniche sud  
Conakry (Guinée)  
Tél. : 9224) 41.28.31 / 41.21.82  
Fax : (224 44.60.13  
Mél : ffaeygui@leland\_gn.org

Keita, Boubacar  
Directeur général adjoint  
Banque Islamique de Guinée  
6ème Avenue B.P.: 1247  
Conakry (Guinée)  
Tél. : (224) 45.53.19  
Fax : (224) 41.50.71  
Mél : bigconakry@eti-bull.net

Keita, Mamy  
Directeur exécutif  
Fondation pour l'Investissement et la Commercialisation Agricole  
B. P. 844  
Conakry (Guinée)  
Tél. : (224) 46.37.84

Fax : (224) 46.36.34  
Mél : fica.gui@eti-bull.net

Kimball, Richard  
Représentant résident  
VITA  
B.P. 4507  
33 Blvd. du Commerce  
Conakry (Guinée)  
Tél. : (224) 41.39.48  
Fax : (224) 45.45.17  
Mél : Rkimball.pride@eti-bull.net

Kitay, Michael G.  
Conseil général adjoint  
USAID  
1300 Pennsylvania Ave, NW  
Washington, D.C. 20523-2110  
Tél. : 1 (202) 712-5019  
Fax : 1 (202) 216-3055  
Mél : mkitay@usaid.gov

Magassonba, Famoudou  
Chef de cabinet  
Ministère du Plan et de la Coopération  
Conakry (Guinée)

Oumar, Bah  
Cher du service de contrôle interne  
PRIDE/FINANCE  
B.P. 4507  
33 Blvd. de Commerce  
Conakry (Guinée)  
Tél. : (224) 41.39.48  
Fax : (224) 45.45.17  
Mél : oumarbah@hotmail.com

Oweh, Komlan Adjarho  
Administrateur  
Ecobank - Guinée  
B.P. 5687  
Immeuble Al Iman  
Av. de la République

Conakry (Guinée)  
Tél. : (224) 45.44.43 / 21.79.43  
Fax : (224) 45.42.41  
Mél : Ecobank@mirinet.net.gn

Patrick, Henderson  
USAID/Guinea  
B.P. 603  
Conakry (Guinée)  
Tél. : (224) 41.21.63  
Fax : (224) 41.19.85  
Mél: hpatrick@usaid.gov  
Sarr, Jean Paul  
Ministre de l'Agriculture et de l'Elevage  
Conakry (Guinée)  
Soumah, Fodé  
Vice-Gouverneur  
Banque Centrale de la République de Guinée  
Conakry (Guinée)  
Tél. : (224) 41.36.51  
Fax : (224) 41.48.98

Sow, Christian (Maître)  
Avocat à la Cour  
B.P. 4862  
Conakry (Guinée)  
Tél. : (224) 41.28.59

Sylla, Abdoulaye  
Chef de cabinet  
Gouvernement guinéen  
Conakry (Guinée)

Toure, Manga Fodé  
Directeur général Adjoint  
Avenue de la République  
B. P. 1484  
Conakry (Guinée)  
Tél. : (224) 41.45.15  
Fax : (224) 41.39.62

Ziegler, Earl H. Jr.  
Directeur

Riggs & Co.  
808 17th Street, N.W.  
Washington, D.C. 20006  
Tél. : 1 (202) 835-6746  
Fax : 1 (202) 835-4303  
Mél : [Earl\\_Ziegler@riggsbank.com](mailto:Earl_Ziegler@riggsbank.com)